

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

DANA HÁJKOVÁ

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PŘIJÍMÁNÍ NOVÉHO PEDAGOGICKÉHO
PRACOVNÍKA DO MŠ**

Závěrečná bakalářská práce

| | |
|-------------------------------|---------------------------|
| Autor: | Hájková Dana |
| Obor: | Školský management |
| Forma studia: | kombinované |
| Vedoucí práce: | PhDr. Z. Kutínová |
| Datum odevzdání práce: | 18.6. 2010 |

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených

Dana Hájková

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Z. Kutínové za trpělivé a obětavé vedení při vypracování mé závěrečné práce. Její rady a zkušenosti mi byly důležitým vodítkem pro zdárné dokončení.

Dále mé rodině - mým dětem za pomoc a trpělivost v době, kdy bakalářská práce vznikala.

Resumé:

Předkládaná závěrečná práce se zabývá systémem přijímání pedagogických pracovníků ve školství. Je založena na teoretických vědomostech, praktických zkušenostech a výsledcích výzkumného šetření.

Postup a zmapování kritérií vychází z potřeb škol, školského zákona a zákona o pedagogických pracovnících a zkušeností kolegů. Práce se zamýšlí nad využitím výběrového řízení jako celku. Vybrat skutečného vhodného pracovníka na příslušnou pracovní pozici je klíčovou personální činností, která má podstatný vliv na budoucí rozvoj celé organizace.

V praktické části popisují postup zadávání, vyhodnocování a výsledky dotazníkového šetření, která jsem provedla v mateřských školách po celé ČR.

Práci lze využít jako podklad pro hledání postupů a zmapování kritérií. Otevírá cestu ke změně v dané oblasti personálního marketingu. Celé téma je doloženo dotazníkovým průzkumem. V závěru je uveden návrh optimálního výběrového řízení.

Abstract:

This seminar work is focused on engagement of pedagogical workers in the educational system. It is based on theoretical knowledge, practical experience and research results.

The process of a criteria mapping flows from needs of schools, educational law and experience of teachers. The work deals with usage of recruitment in general. The key personal work is to choose a really competent person for a particular job position. And this has a great impact on future development of an organization.

In the practical part there is a description of the process of entering, evaluation and the results of the research. It was done in nursery schools all around the Czech Republic.

The work can be used as a principle for searching some processes and criteria mapping. It opens a way to a change in the area of personal marketing. The theme is proved in a questionnaire research.

The conclusion suggests some optimal recruitment.

Klíčová slova

Pedagogický pracovník, zvyšování kvalifikace, profesní růst, klíčové kompetence, personální marketing, úspěšný pohovor, standard kvality profese učitele, efektivní vedení lidí, marketingový výzkum.

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| Cíl práce | 7 |
| Výzva | 9 |
| Teoretická část | 10 |
| 1 Co očekává společnost od škol | 10 |
| 1. 1 Kvalita práce školy | 10 |
| 1. 2 Úspěšný ředitel | 11 |
| 1. 3 Požadavky na učitele | 11 |
| 2 Personální marketing | 13 |
| 2. 1 Profesionální plánování | 14 |
| 2. 2 Profesionální výběr uchazečů | 14 |
| 2. 3 Získávání informací | 15 |
| 2. 4 Vyhledávání pracovníků | 16 |
| 2. 5 Výběr pracovníků | 17 |
| 2. 5. 1 Pohovor s uchazečem | 17 |
| 2. 5. 2 Fáze výběrového pohovoru | 18 |
| 2. 6 Další péče o zaměstnance | 18 |
| 2. 7 Metody | 19 |
| 2. 7. 1 Zkoumání dotazníku | 19 |
| 2. 7. 2 Vyhodnocení referencí | 19 |
| 2. 7. 3 Pohovory | 19 |
| 2. 7. 4 Závěrečné vyhodnocení | 20 |
| 3 Úspěšný pohovor | 22 |
| 3. 1 Příprava pohovoru | 22 |
| 3. 2 Význam pohovoru | 23 |
| 3. 3 Styly pohovoru | 23 |
| 3. 4 Pravidla při pohovoru | 24 |
| 4 Tvorba standardu kvality profese učitele | 25 |
| 4. 1 Co je standard kvality profese učitele | 25 |
| 4. 2 Jak a komu standard prospěje | 25 |
| 4. 3 Co je profesní růst | 27 |

| | |
|---|---------------|
| Výzkumná část | 28 |
| 5 Marketingový výzkum | 28 |
| 5. 1 Předmět šetření | 28 |
| 5. 2 Cíl šetření, stanovení předpokladů | 29 |
| 5. 3 Metody šetření | 29 |
| 5. 3. 1 Sestavení dotazníku | 30 |
| 5. 4 Pilotní výzkum | 30 |
| 5. 5 Výsledky šetření | 31 |
| 6 Závěry výzkumu | 32 |
| 6. 1 Zadání jednotlivých otázek a vyhodnocení dotazníku | 33 |
| 6. 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření | 46 |
| 6. 3 Metody šetření | 47 |
| 6. 4 Stanovení priorit a doporučení | 48 |
| 6. 5 Návrh optimálního výběrového řízení | 50 |
| 7 Závěr | 53 |
| 8 Seznam literatury | 54 |
| 9 Seznam příloh | 1 - 14 |

Úvod

Pronikavé a rychlé společensko - ekonomické změny jsou příčinou toho, že poslední desetiletí je zvlášť náročné na práci vedoucích pracovníků - manažerů ve všech oblastech, tedy i ve školství. Důraz na management se v důsledku toho zvýšil, protože nezbytná reakce na tyto změny velice ovlivnila povahu práce mnoha lidí. Určité změny se dotýkají i základního školství a významně ovlivňují především práci vedoucích pracovníků.¹

Rychlý běh života naší doby klade na jednotlivce stále vyšší nároky. Základní vědomosti, kterým se naučíme, mohou být v důsledku stále kratších inovačních cyklů, vývojem nových technologií a rostoucí složitosti systémů zakrátko překonány.

Ne všem ředitelům škol a vedoucím pracovníkům jsou známa specifika, ke kterým je třeba při volbě zaměstnanců přihlížet a z nich vycházet.

Proto si tato práce klade za cíl lepší orientaci v oblasti managementu. **Management českého školství v současné době věnuje personalistice velmi malou pozornost, jak dokazuje tato práce. Neuvědomuje si, jak významnou roli hraje lidský faktor. Za nejdůležitější považují nepodceňovat jednu ze základních manažerských funkcí, kterou je plánování, protože je nejdůležitějším nástrojem k dosažení cíle.**

Cíl práce

Cílem závěrečné bakalářské práce je poskytnout vedoucím pracovníkům v mateřských školách lepší orientaci v oblasti personalistiky. Předkládaná bakalářská práce jim chce pomoci najít konkrétní odpovědi na to, proč věnovat zvýšenou pozornost výběru pedagogických pracovníků na obsazování pracovního místa učitelky mateřské školy a co a jak udělat pro to, aby volba byla šťastná.

¹ SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006. ISBN 80-7557-178-5

Cílem práce je zmapovat na vzorku škol, jak probíhá postup přijímání nového pracovníka, jak ředitelé vnímají celý tento proces a s jakými problémy se nejčastěji setkávají.

V úvodu teoretické části uvádím podstatné znaky pedagogického marketingu. Druhá kapitola se zabývá personálním výběrem. Ve třetí kapitole podrobněji rozpracovávám úspěšný pohovor.

Ve výzkumné části je v tabulkách a grafech zpracována analýza získaných údajů a faktů. Ke zjištění cíle práce a ověření předpokladů jsem použila metodu dotazníkového šetření. V závěru práce je naznačena cesta, jak lze výsledků výzkumu využít v pedagogické praxi. Výsledky bakalářské práce mohou ředitelkám mateřských škol pomoci při výběrovém řízení.

V rámci zadaného cíle se pokusím zhodnotit, zda výběrové řízení - týkající se těchto pracovníků - je efektivní a účinná a zda splňuje požadavky, které jsou pro výkon tohoto povolání důležitá.

Výzva

Na jedné ze svých manažerských praxí jsem zaslechla velice zajímavý názor, který mi po bližším prozkoumání připadal aplikovatelný na školskou problematiku se vším, co k ní v současné době patří.

Personální manažerka jedné nadnárodní firmy prohlásila: **„Největší oporou naší úspěšné firmy nejsou její bezkonkurenční výrobky a služby, které poskytujeme, ale zaměstnanci, kteří je vytvářejí“.**

V tu chvíli jsem si uvědomila klíčový význam této věty pro naše školství, které se v poslední době neustále vyvíjí a proměňuje. Obrovský důraz je záměrně kladen na samotné pedagogické pracovníky, jež se stávají nositeli změn a reforem na jednotlivých školách.

Nemalou úlohu v procesu právě probíhajících reforem hraje samotné vedení škol, respektive její ředitel, protože to je právě on, kdo ručí za kvalitu svého pedagogického sboru.

Teoretická část

1 Co očekává společnost od školy

Školy hrají ojedinělou roli ve vývoji společnosti. Všichni pedagogičtí pracovníci, aniž si to někdy plně uvědomují, mají při své práci velkou morální odpovědnost. Jsou nejen odpovědni za to, že si žáci jejich přičiněním osvojují nezbytné znalosti, dovednosti, kompetence, ale fungují ve společnosti i jako určitý morální vzor pro své žáky.

U každého pedagogického pracovníka se projevují vlastní uznávané hodnoty, postoje, názory a motivy. To, co společnost v současnosti očekává od škol a vyučujících, podléhá radikální změně. Rodiče chtějí ve větší míře ovlivňovat chod školy, studenti začínají víc klást důraz na kvalitu a profesionalitu výuky, podniky požadují absolventy škol již připravené pro praxi a nikoliv pro rekvalifikační či půlroční zapracování. České školy se za posledních šest let dosti změnily. Otázkou ovšem je, zdali se změnily dostatečně. Zdali plně drží krok se sociálními a ekonomickými změnami společnosti. V několika minulých desetiletích neexistovala taková možnost změnit organizační strukturu škol, obsah kurikula, nahradit dosavadní vztahy k partnerům školy vztahy novými, zaměřenými především na hlavního zákazníka školy, to je žáka a studenta.

1.1 Kvalita a práce školy

Požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků. Ti stojí tvář v tvář nelehkému úkolu řídit a budovat školu v prostředí charakteristickém neuvěřitelně rychlými společenskými a ekonomickými změnami.²

Kvalitní práce školy se stává jedním z hlavních témat diskusí týkajících se českého školství. Hlavním motivem pro zdůrazňování efektivity škol je úsilí uspokojit v plnější míře vzdělávací potřeby společnosti s přihlédnutím k měnícím se

² FISCHER, W. A., SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy*

podmínkám prostředí, v němž školy dnes fungují. Říká se, že škola připravuje pro život. Realita však ukazuje, že škola je velmi často od života oddělena a zprostředkovává poněkud upravený pohled.

1.2 Úspěšný ředitel

Ve školství probíhají neustálé změny, které je nutné akceptovat. Úspěšný ředitel je ten, který obstojí a zvládne změny. Zvládání změn vyžaduje schopnost jasně a dobře komunikovat. Je to ředitel školy, kdo musí různá rozhodnutí tlumočit svým nadřízeným. Musí vysvětlovat nová opatření, řídit, motivovat a vést podřízené k co nejlepšímu výkonu.³

Dobry ředitel školy a kvalitní manažer dokáže správným způsobem a ve vhodném čase využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy. Rozhodujícím faktorem pro vytváření efektivní školy jsou však lidé. Škola, to jsou lidé, kteří pracují s lidmi. Kvalita vzdělávání závisí v první řadě na odborných kvalitách a schopnostech pracovníků škol, jejich motivaci a oddanosti práci učitele, vztazích mezi učiteli, učitelem a žákem a schopnosti pedagoga předat své odborné znalosti a dovednosti svým žákům. Nástroje, techniky a systémy jsou pro řízení školy nezbytné, jejich existence a využívání však nestačí k efektivnímu řízení školy.

Koneckonců, každý systém je pouze tak dobrý a dokonalý, jak jsou dobří lidé, kteří jej vytvářejí.

1.3 Požadavky na učitele

Došlo ke změně i v podmínkách práce učitele. Snížily se počty žáků na učitele a zmenšila se průměrná velikost tříd. Hodnotící práce učitele nezávisí na jeho příslušnosti ke „správné“ straně, angažovanosti a jiných politických atributech, ale na posouzení skutečné kvality jeho práce ředitelem školy. Na druhé straně nedostatečné odměňování učitelů a omezená možnost diferenciac platů vedla v minulosti k

³ NAVRÁTILOVÁ, J., POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D.: *Průvodce rokem ředitele školy*, ANAC 2002

odchodu mnoha kvalitních pedagogů ze školství, což značně oslabilo úroveň řady škol.⁴

Statistické výzkumy ukazují, že přibližně 20 procent kvalifikovaných učitelů nepracuje ve školství. Poněkud horší je situace u nových absolventů učitelských oborů, těch nastupuje na školy jen asi 75 procent. Ještě horší situace je u jazykových a zejména ekonomických oborů. Lze předpokládat, že se zvyšováním celkové úrovně mezd ve školství, se i tento slabý článek naší vzdělávací soustavy podaří postupně odstranit.

Požadavky na učitele mateřské školy dle zákona 563/2004 Sb.

Požadavek na profesi učitele mateřské školy dle zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.⁵

Předmět úpravy zákona

Zákon detailně upravuje požadavky na odbornou kvalifikaci pedagogických pracovníků jako jednoho z předpokladů výkonu pedagogické činnosti.

Zákon v §2 nově a přesně definuje pedagogického pracovníka, což má velký význam, neboť s postavením pedagogického pracovníka je spojena celá řada pracovněprávních nároků.

Pedagogický pracovník je ten, kdo

- vykonává přímo pedagogickou činnost
- je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení

Předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka

Zákon vymezuje v §3 obecné předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka, kterými jsou

- plná způsobilost k právním úkonům
- odborná kvalifikovanost

⁴ SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006. ISBN 80-7557-178-5

⁵ Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. 9. 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

- **bezúhonnost**
- **zdravotní způsobilost**
- **znalost českého jazyk**

2 Personální marketing

Získat nového zaměstnance školy a připravit ho na zvládnutí zastávaného pracovního procesu s požadovanou náročností je záležitost nesnadná a nutno ji řešit na patřičné profesní úrovni. Mýlit se je snadné, ale za následky chybného výběru potenciálního zaměstnance se těžce platí.

V podnicích jsou stanoveny v organizačních strukturách personální funkce v oblasti personalistiky. Ve školách jsou uvedené činnosti dislokovány v řídicích a výkonných funkcích. Rozhodující odpovědnost za personální politiku má ředitel školy.

Řízení lidských zdrojů se věnuje v poslední době všeobecně zvýšená pozornost. Čím rozsáhlejší podnik, tím je dokonaleji propracovaný systém výběrového řízení pracovníků, ať již na funkci řídicí, či personální. Jako příklad vysoce kvalitní personální práce mohou uvést postřehy a poznatky z manažerské praxe v ziskové organizaci IVECO Vysoké Mýto.

Je důležité si uvědomit, že správného člověka nevybíráme jen na určité místo, ale také do určité organizace a mezi určité lidi. Abychom snížili riziko chybného výběru na minimum, je třeba se dobře připravit.

Personální management se zaměřuje zejména na:

- **Plánování pracovníků a určování potřeb**
- **Získávání a vyhledávání pracovníků**
- **Výběr pracovníků a jejich posuzování**
- **Další péče o zaměstnance**

Personální marketing je možné označit za filozofii v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby organizace získala na trhu práce ty nejlepší a nejvhodnější lidi. Není pochyb o tom, že školy si konkurují kromě jiného i v tom, jak

kvalitní učitele do svého pedagogického sboru získají. Těch opravdu nejlepších a nejkvalitnějších, stejně jako v každém jiném oboru lidského konání je na trhu práce omezené množství. Zejména ve školství jde stále více o snahu získat co nejkvalitnějšího učitele.

2.1 Profesionální plánování

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání v souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé. Základním cílem personálního plánování je použití cílů a strategií:

- v potřebném počtu
- s potřebnými výkonnostními předpoklady a dovednostmi
- s potřebnou praxí
- dostatečně motivovaných
- připravených k odbornému rozvoji
- ve správný čas
- na správném místě

2.2 Profesionální výběr uchazečů

V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v organizaci budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a klientů. Jinými slovy hledáme takové učitele, kteří budou:

- vysoce kvalifikovaní
- zdvořilí
- důvěryhodní
- spolehliví
- vnímaví
- komunikativní

Nábor a výběr vhodných pedagogických pracovníků nelze nechat náhodě či dělat tento výběr na základě potřeb a přímluv známých, nadřízených, přátel nebo

prvního dojmu. Výběr by měl být maximálně objektivní vzhledem k požadavkům na pracovní místo, na které je pracovník přijímán, a měl by být samozřejmě i v souladu se strategickým plánem dalšího rozvoje školy. Každý zkušený ředitel ví, že velmi lehce se učitelé přijímají, velmi obtížně se problémoví nebo neschopní učitelé propouštějí.⁶

To, jaké jsou požadavky na výkon učitele, stanovují příslušné zákonné předpisy, určující povinnosti pracovníků škol a školských zařízení. Především se jedná o Pracovní řád. O tom, jaké jsou požadované vlastnosti učitele, nehovoří žádná zákonná norma. O těchto vlastnostech musí mít představu především ředitel školy, který učitele přijímá.

Poměrně zajímavý je názor na vlastnosti učitelů z pohledu klientů školy, tj. jejich žáků. Prof. Průcha uvádí výsledky některých výzkumů, ze kterých je možné sestavit portrét úspěšného učitele z pohledu žáků. Ideální učitel by dle jejich názoru měl chovat přátelsky, být spravedlivý, dokázal hodně naučit, nikoho nezesměšňuje, nedělá podrazy a vytváří dobrou atmosféru. Výzkumy potvrdily i ten názor, že žáci respektují a považují za dobrého učitele přiměřeně dominantního pedagoga, tzn., že má ve třídě dobrou kázeň, pořádek a klid. Žáci tedy zjednodušeně řečeno preferují „přísnost, lásku a zajímavou výuku“.

2.3 Získávání informací

Je třeba si uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranný proces. Škola se na jedné straně snaží získat co nejobjektivnější informace o zájemcích o volné místo, na straně druhé si uchazeč o za měštnání na základě vlastních zkušeností z následných kontaktů a dalších informací vytváří představy o svém možném budoucím pracovišti. Jak škola, tak i uchazeč o zaměstnání posuzují získané informace vzhledem ke svým možnostem, cílům, představám a hodnotám a rozhodují se, zda případná budoucí spolupráce bude pro obě strany prospěšná.

Ze strany školy se jedná o získání především následujících informací:

- způsobilost a vhodnost pro výkon učitelé profese
- schopnosti, znalosti, dovednosti

⁶ FISCHER, W. A., SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy*

- motivace
- výkon
- loajalita
- kreativita a flexibilita

Uchazeče o zaměstnání budou zajímat následující informace:

- pracovní úkoly
- podmínky práce včetně atmosféry na pracovišti
- jistoty
- plat
- možnost osobního růstu
- spolupracovníci
- další výhody
- možnost dalšího postupu

2.4 Vyhledávání pracovníků

Získávání a vyhledávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Nabízí se řada možností, **jak pracovníky hledat:**

- využití interního zdroje, poté se zajímáme o zdroje externí
- získávat informace o nabídkách na úřadu práce
- mít vlastní databázi nabídek potencionálních zákazníků
- získat nabídku pomocí inzerce
- informace na webových stránkách
- reagovat na doporučení zaměstnance

Přesto, že je mnoho možností, jak pracovníky vyhledávat, v podmínkách mateřských škol nejsou využívány. Nelze však říci, že jsou nevyužitelné. Nejvíce využívaná je databáze nabídek potencionálních zákazníků.

2.5 Výběr pracovníků

Držíme se pravidla, že vybíráme pracovníky pouze na základě jejich schopností vykonávat úspěšně práci, nikoliv na základě osobních sympatií nebo vztahu k uchazeči.

Základní pilíře výběrového řízení:

- Vyhodnocení dokumentů - žádost, životopis, dotazník
- Testy odborné a psychologické - nejsou ve školství využívány, neboť jejich užití vyžaduje kompetenci k užití těchto metod
- Získávání a zhodnocení referencí - tato metoda bere s sebou určitá rizika a ve školství je využívána velmi zřídka
- Pohovor s uchazečem

V praxi je osvědčené, že kvalitní výběrové řízení nemůže být postaveno jen na jedné metodě. Z toho vyplývá, že dosavadní výběrová řízení na obsazení místa učitelky MŠ nelze považovat za kvalitní. V podmínkách mateřských škol je nejvíce využívanou metodou výběrový pohovor.

2.5.1 Pohovor s uchazečem

Dále se práce bude podrobněji zabývat výběrovým pohovorem, neboť je v podmínkách MŠ nejvíce používán. Jeho náplní je vzájemná informovanost o substantivních otázkách pracovně právního vztahu na škole. Lze zvolit jeden ze dvou druhů pohovoru:⁷

a) Pohovor řízený programovaný

Tazatel postupuje u každého uchazeče podle předem vypracovaného scénáře.

b) Neřízený, neprogramovaný pohovor.

Jde o způsob vedení pohovoru, kdy aktivita je na straně uchazeče. Uchazeč má volnost ve výběru témat, pohovor není programován.

⁷ FISCHER, W. A., SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy*

2.5.2 Fáze výběrového pohovoru

Pozvání všech uchazečů k pohovoru je dalším krokem výběrového řízení. Svoboda⁸ ve své publikaci člení výběrový pohovor do několika fází.

Příprava přijímacího pohovoru předpokládá dostatek času, vytvořit vhodné prostředí, kvalitně prostudovat personální dokumenty, připravit celkový scénář pohovoru, naplánovat harmonogram.

Jádro výběrového pohovoru probíhá s cílem získat co nejvíce informací.

V průběhu pohovoru je třeba zaměřit se na plnou koncentraci na účastníka, volit správnou komunikační taktiku, soustředěně a klidně vnímat účastníka, zvládnout potřebné komunikační dovednosti, snažit se blíže poznat osobnost posluchače.

V závěru pohovoru je třeba provést rozbor a vyhodnocení získaných informací, porovnat získaná zjištění s požadavky na profil pracovního místa a taktně ukončit jednání s uchazečem. Odmítnutým uchazečům je třeba sdělit rozhodnutí co nejpříjemnější formou. Rozhodnutí musí být perspektivní. (Svoboda, M., 1987)

2.6 Další péče o zaměstnance

Výběrové řízení končí rozhodnutím o výběru uchazeče (přijetím, případně odmítnutím). Nekončí tím však péče o zaměstnance. Ředitelé škol by měli mít přesně stanovené požadavky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, vytvořený systém dalšího profesního růstu svých zaměstnanců a k dalšímu rozvoji motivovat. Nesmíme zapomínat, že lidé jsou to nejcennější, co organizace má, proto velkou pozornost věnujeme objektivnímu hodnocení a odměňování pracovníků.

⁸ SVOBODA, M.: *Psychodiagnostika dospělých*, Praha: SPN, 1987

2.7 Metody

Odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů uvádějí řadu možných metod pro výběr pracovníků. Nejznámější a nejjednodušší je tzv. tradiční nebo klasické trio. Tato metoda se skládá **z pohovoru, z dotazníku a z referencí.**

Pokud zvolíme při výběru pracovníka tzv. klasické trio, měl by proces výběru postupovat v následujících krocích. Rozhodovat o výběru konkrétního pedagoga by se mělo až na základě komplexního posouzení všech použitých kroků výběru, kdy závěrečným a rozhodujícím krokem je pohovor.

2.7.1 Zkoumání dotazníku

Školy si mohou pro získání potřebných informací vytvořit dotazník „šitý na míru“ obsazovanému místu. Mnohem jednodušší je však využití strukturovaného dotazníku, který nám rovněž může mnohé o potencionálním spolupracovníkovi napovědět.

2.7.2 Vyhodnocení referencí

V dalším kroku se snažíme vyhodnotit reference, které jsme o uchazeči získali. Neposuzujeme pouze obsah těchto referencí, ale i jejich zdroj. Zejména v této části a při pohovoru může vzniknout situace, kdy potencionální uchazeč je velmi negativně (nebo naopak kladně) hodnocen. Příčiny mohou být různé: osobní nevráživost z minulosti nebo naopak i snaha elegantně se zbavit problémového učitele.

2.7.3 Pohovory

Pohovor by při výběru pracovníků měl hrát klíčovou roli. Má kromě obecného cíle, kterým je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, i další specifické cíle.

Mezi ně patří:

- Verifikovat existující informace a jejich doplnění o další. např. o kvalifikaci uchazeče, jeho očekáváních, osobní cíle, atd.

- Poskytnout uchazeči informace o škole a práci v ní, o očekáváních managementu školy týkajících se uchazeče aj.
- Posoudit osobnost uchazeče.
- Založit předpoklady pro vzájemnou důvěru tak, aby uchazeč nezískal dojem, že výběrové řízení je pouze formální záležitost, kdy je o přijímaném uchazeči již dávno rozhodnuto.

Pohovor s uchazečem o zaměstnání může mít několik typů a forem. Pro potřeby výběru pracovníků ve školství se nejvíce osvědčuje polostrukturovaný pohovor před komisí posuzovatelů. Členy komise může ředitel jmenovat kromě sebe i své zástupce. Průhledností pohovoru může tak eliminovat případná podezření z předem rozhodnutých výsledků. Pohovor by měl být uspořádán tak, že první část pohovoru bude předem připravena a druhá část tvoří volně plynoucí pohovor s uchazečem. Možné vzory otázek:

1. Řekněte nám něco o sobě.
2. Co víte o naší škole?
3. Proč u nás chcete pracovat?
4. Co hledáte v práci učitele?
5. Proč odcházíte ze svého dřívějšího zaměstnání?
6. Co se Vám nejvíce líbí na práci učitele?
7. Jaký plat v případě přijetí na naší škole očekáváte?
8. Jak byste popsal svou osobnost?
9. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
10. Jak řešíte případné konflikty s kolegy?
11. Co si myslíte, že je nejdůležitější aspekt práce učitele?

2.7.4 Závěrečné vyhodnocení

V závěrečném vyhodnocení všech zájemců o místo v naší škole se snažíme vyhnout subjektivnímu posouzení. Pokud má být výběrové řízení důvěryhodné, měl by ředitel naslouchat názoru ostatních členů komise a jejich názor respektovat. Členové komise se i tak mohou rozhodovat pod určitým tlakem (zejména v menších městech a obcích, kde se navzájem lidé znají) svých kolegů, ředitele, známých a ve

snaze nedělat si problémy nevyjádří nahlas svůj skutečný názor. Osvědčilo se, že po závěrečném zhodnocení všech uchazečů komise tajně hlasuje.

3 Úspěšný pohovor

Životopisy, doporučení a různé podklady k žádosti o místo jsou sice důležité, rozhodujícím prvkem výběrového řízení je však interview s uchazečem. I když možná netrvá déle než dvacet nebo třicet minut, hodí se nejlépe k tomu, získat o uchazeči ty informace, na kterých záleží. Ten, kdo interview provádí, má za úkol shromáždit fakta, prozkoumat názory z rozhovoru a vytvořit si výstižný celkový dojem, aby mohl co nejpřesněji prognózovat, jaký lze od osoby vybírané pro určité postavení očekávat výkon. Není přehnané tvrdit, že kvalita seznamovacích interview je pro úspěch organizace nakonec rozhodující - určuje totiž její bohatství použitelného potenciálu.

Měli bychom:

- interview správně naplánovat a připravit
- vytvořit klima podporující komunikaci
- poskytnout uchazeči důležité informace
- ocenit kvalifikaci uchazeče s ohledem na skutečné požadavky spojené s postavením, o něž má zájem, zprostředkovat vlídnou ochotu, i když uchazeč není přijat

3.1 Příprava pohovoru

Provedeme předem důkladnou analýzu požadavků spojených s obsazovaným místem.

Porovnáme kvalifikaci uchazeče s požadavky pro dané místo již před rozhovorem.

Vypracujeme si předem plán, spočívající na informacích nezbytných pro rozhodnutí.

Přimějeme uchazeče k tomu, aby sám volně hovořil, zatímco sami pozorně nasloucháme.

Držíme se příslušných zákonných ustanovení.

Snažíme se o objektivní hodnocení faktů a vyhýbáme se ukvapeným závěrům, jakož i zaujatosti a předsudkům.

Provádíme svou volbu na základě kvalifikace uchazeče a jeho schopnosti vyrovnat se s požadavky spojenými s daným místem.

3.2 Význam pohovoru

Interview musí poskytnout adekvátní informace o dosaženém vzdělání kandidáta, o jeho odborném školení, schopnostech, praktických zkušenostech, výkonech na jeho předchozích pracovištích, jakož i jeho osobních vlastnostech. Tyto informace nám pomohou posoudit, jak dalece uchazeč splňuje požadavky, jež jsou s obsazovaným místem spojeny.

Uchazeč musí být informován o požadavcích spojených s daným postavením a o dalších faktorech týkajících se naší organizace, aby i on mohl učinit správná rozhodnutí. K těmto informacím patří třeba popis práce, pracovní doba, plat, různá zvýhodnění a možnosti kariéry.

3.3 Styly pohovoru

1. Technika „na první pohled“.⁹ „Viděl jsem na první pohled, že se na tu práci nehodí.“ Při tomto postupu vychází vedoucí rozhovoru z toho, že se dá vhodnost uchazeče pro danou práci posoudit na základě vzhledu, stisku ruky a jiných nahodilých pozorování. To je technika velmi povrchní a naprosto nespolehlivá.

2. Přátelské povídání. Je možná docela příjemné bavit se o sportu, počasí, různých životních zkušenostech apod., když se ale to, co má být plánovitě kontrolováno, z pohovoru vytratí, nelze splnit jeho profesionální účel.

3. Inkvizice. Jsou i takoví vedoucí interview, kteří uchazeče vědomě vystaví tlaku, aby zjistili, jak reagují. Normálně reaguje uchazeč tak, že se stáhne, a šance dovědět se něco o jeho schopnostech a výkonnosti je ztracena.

4. Standardizované interview. Vedoucí interview klade určitý počet otázek v předem stanoveném pořadí. Tím se stane průběh rozhovoru tak upjatý a nepružný, že tazající má jen málo možností prozkoumat aspekty potencionálních společných

⁹ MADDUX, R. B.: *Profesionální výběr uchazečů*, Linde Praha a.s., 1994

zájmů. Kromě toho je okleštěna volnost kandidáta, aby hovořil o svých kvalifikacích a mohl uplatnit svou individuální osobnost.

5. Partnerské interview. Tato forma rozhovoru představuje sociální situaci na pozadí obchodně praktických úkolů a cílů, přičemž si partneři rozhovoru vymění užitečné informace. Dochází k němu tehdy, má - li vedoucí interview jasnou představu o tom, jaké úkoly a zodpovědnost je s obsazovaným místem spojena a jak by měla vypadat optimální osoba pro tuto práci.

3.4 Pravidla při pohovoru

Deset zlatých pravidel úspěšného pohovoru

1. Můj základní postoj je: „Já jsem O. K. - ty jsi O. K.“ (Erik Berne)
2. Čím lépe znám své potřeby a potřeby druhých, tím lépe jim mohu vycházet vstříc.
3. Čím vstřícnější jsem k potřebám partnera, s nímž hovořím, tím více bude on uspokojovat mé vlastní potřeby.
4. Pohledem do očí se navazuje kontakt - proto jsou kontrolní pohledy nezbytné.
5. Čím výrazněji se pohovor dotýká mých pocitů a pocitů partnera, tím důraznější je také naše gestikulace a mimika.
6. Moudrý sklání skromně hlavu tam, kde chytrý mluví (Karl Peltzer) - proto umím dobře naslouchat.
7. Vyjádřit se jako „já“, ne jako „ono se“ nebo „my“. (Ruth Cohnová)
8. Důležité není jen to, co se říká, ale „jak“ se to říká - a jak tomu druhý „rozumí“.
9. Proto se snažím o jasnou, srozumitelnou a názornou výpověď - vlastní harmonie přesvědčuje.
10. Selhávají - li všechny pokusy o smysluplný rozhovor, musím se rozhodnout, zda dosažení optimálního řešení stojí za námahu a vynaložený čas - mohu docela dobře žít i s kompromisy.

**Nauč se z teorie všechno, co můžeš,
ale tváří v tvář druhému člověku na učebnici zapomeň.**

(C. G. Jung)

4 Tvorba standardu kvality profese učitele

MŠMT zahájilo veřejnou diskusi k tvorbě Standardu kvality profese učitele. Definování kvality práce učitele bude základem pro zamýšlený systém profesního růstu. „Všechny pedagogy vyzývám k účasti ve veřejné debatě o standardu kvality jejich práce,“ řekl bývalý ministr školství Ondřej Liška.

4.1 Co je standard kvality profese učitele

- standard¹⁰ je popis žádoucích kompetencí a činností učitele ve zvolených ukazatelích
- standard vystihuje takovou úroveň kvality, kterou by měli dosáhnout všichni učitelé po několika letech praxe
- standard je základním kamenem pro systém profesního růstu
- standard popisuje žádoucí stav, který je reálně dosažitelný za předpokladu, že bude vytvořena systémová podpora učitelů ve zvyšování kvality jejich práce

4.2 Jak a komu standard prospěje

Učitelé

- získají lepší ocenění práce
- získají perspektivu profesního růstu spojeného s platovým postupem
- získají vodítko pro cílené zlepšování vlastní práce

¹⁰ ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL: Řízení školy č. 10, 2007

článek *Marketingové řízení školy*, č. 4, 2009 Speciál pro MŠ, článek *Tvorba standardu kvality profese učitele*

Ředitelé

- budou mít oporu pro spravedlivější rozhodování o finančním ohodnocení kvality práce učitelů
- snáze udrží začínající učitele ve škole
- získají vodítko pro pedagogické vedení učitelů
- získají rámec pro rozvojové plány školy

Děti

- získají učitele, kteří se stále učí a zlepšují
- zlepší se učení žáků i jeho výsledky

Fakulty připravující učitele

- získají oporu pro žádoucí proměnu učitelského vzdělávání vzhledem k potřebám kurikulární reformy - obsah studijních programů s důrazem na profesionalizaci učitelství, účinné metody a formy výuky
- získají společný rámec pro definování profilu absolventa v souladu s cíli vzdělávací politiky
- přípravné vzdělávání bude provázeno celoživotním profesním růstem učitele
- o studium se budou ucházet motivovanější uchazeči o profesi učitele, protože profese bude atraktivnější
- budou moci popsat a získat podmínky, které jsou nezbytné pro odpovídající přípravu studentů učitelství

Společnost

- ve školách budou vyučovat motivovaní a spravedlivě ohodnocení učitelé
- zájem o učitelské povolání se zvýší, to povede ke zvyšování kvality vzdělávání
- zvýší se spravedlivost v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a vzdělávání bude více odpovídat potřebám společnosti i jednotlivce
- veřejnost získá jasnou představu o nutných vnějších podmínkách pro systémovou podporu učitelů vlastních dětí

4.3 Co je profesní růst

- postupné zvládnání požadovaných profesních činností na vyšší úrovni
- postupné zvládnání nových profesních činností
- postupné prohlubování kompetencí

Standard pomůže odlišit dobrou práci od nekvalitní. MŠMT pracuje na systému profesního růstu, který bude propojen s platovým postupem.

Výzkumná část

5 Marketingový výzkum

Základní funkcí marketingového výzkumu je pomoci zjistit potřebné informace týkající se určité analýzy. Výzkum nemůžeme zaměňovat s pojmem průzkum, ten je jednou z jeho součástí.

Marketingový výzkum se skládá ze čtyř základních kroků: **vymezení problému a stanovení cílů výzkumu, získávání informací, analýza údajů a závěry a opatření.**

TABULKA

Kroky marketingového výzkumu

| | | | |
|---|----------------------------|----------------------|--------------------------|
| Vymezení problému a cílů výzkumu | Získávání informací | Analýza údajů | Závěry a opatření |
|---|----------------------------|----------------------|--------------------------|

5.1 Předmět šetření

Předmětem šetření je zjistit, jak plánovat a provádět výběr pedagogického pracovníka. Od 1. 1. 2003 s přechodem všech škol do právního subjektu a se zavedením nového školského systému, byly na ředitelky MŠ převedeny mnohé kompetence, které dříve vykonávaly odbory školských úřadů. **Jedním z požadavků, které přinesla školská reforma, je zodpovědnost za výběr uchazečů.**

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak postupovat při výběru nového pedagogického pracovníka.

Jak poskytnout vedoucím pracovníkům v mateřských školách lepší orientaci v oblasti personalistiky. Předkládaná bakalářská práce jim **chce pomoci**

najít konkrétní odpovědi na to, proč věnovat zvýšenou pozornost výběru pedagogických pracovníků na obsazování pracovního místa učitelky mateřské školy a co a jak udělat pro to, aby volba byla šťastná.

5.2 Cíl šetření, stanovení předpokladů

Cílem výzkumu je zjistit, jakou pozornost věnují ředitelky škol výběrovému řízení v MŠ, zda respektují požadavky státu dané Národním programem rozvoje vzdělávání v ČR a rovněž požadavky RVP pro pedagogické pracovníky. Zda lidé zodpovědní za výběr nových pracovníků používají také postupy a metody, které vedou ke kvalitnímu výběru uchazečů o práci v MŠ.

Na základě mých teoretických znalostí z oblasti personálního managementu a dlouholetých osobních zkušeností z praxe v oblasti předškolního vzdělávání byly stanoveny tyto předpoklady.

Předpoklad 1 : Vzdělávání ředitelek a další vzdělávání ovlivňuje výběr typu výběrového řízení.

Předpoklad 2 : Většina řídicích pracovníků MŠ nevybírá pracovníky pro obsazení volného místa (učitelky MŠ) na základě plánovaného výběrového řízení.

Předpoklad 3: Jako nejčastější metoda výběrového řízení je používán improvizovaný pohovor.

5.3 Metoda šetření

Jednou z nejdůležitějších technik průzkumu je zjišťování informací prostřednictvím **dotazníkového šetření**. Jeho výhodou je skutečnost, že strukturované dotazy, které většinou dotazník obsahuje, přinášejí objektivnější výsledky. Respondenti mají větší klid na vyplnění otázek a odpovědi si mohou rozmyslet. Někteří respondenti mohou dávat přednost dotazníkovému šetření i pro jeho možnou anonymitu.

5.3.1 Sestavení dotazníku

Zvolila jsem cestu vlastního sestavení dotazníku. Otázky jsem se snažila jasně formulovat, nemělo by jich být příliš mnoho a měly by být pokud možno jednoduché.

Jako nástroj k ověření výše uvedených předpokladů a pro zjištění úrovně výběrového řízení jsem zvolila anonymní dotazník, tedy písemné kladení otázek a získání písemných odpovědí. Dotazník je určen pro získávání velkého množství údajů při malé investici času, proto je považován za ekonomicky výkumný nástroj.

Dotazník jsem formou emailové pošty rozeslala i osobně předala mezi ředitelky. Dále jsem se obrátila na své kolegyně ze studia školského managementu. Návratnost dotazníku byla vysoká. Ze 100 rozeslaných dotazníků se mi vrátilo 73. Zpracovala jsem celkem 73 respondentů.

V teoretické části práce jsem se zabývala předpoklady a požadavky, které jsou v dnešní době kladeny na učitelky MŠ.

Zvýšené nároky na toto povolání spočívají především v souvislostech se změnami současné společnosti, se změnami k přístupu k samostatnému dítěti.

V souvislostech s touto prací jsem provedla výzkum u ředitelky mateřských škol, abych zjistila:

- 1. Jaké zkušenosti mají s přijímáním nového pedagogického pracovníka.**
- 2. Zda vypisují výběrové řízení.**
- 3. Jaké nároky kladou na nového pracovníka.**

5.4 Pilotní výzkum

Nejprve jsem provedla pilotní výzkum, abych zjistila, zda formulace otázek je srozumitelná. Požádala jsem čtyři své kolegyně ředitelky MŠ, aby posoudily kvalitu otázek.

Nejčastěji jsem dávala tyto otázky:

- Rozuměli jste otázkám?
- Budou ředitelky ochotny zúčastnit se výzkumu?
- Není to časově moc náročné?

- Dají se sbírané údaje správně vyhodnotit?

5.5 Výsledky šetření

Záměrem šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou výběrová řízení uplatňována při výběru zaměstnanců ve školských organizacích. Jak výběrová řízení probíhají, s jakými problémy se vedení nejčastěji setkává a co by jim případně mohlo v jejich práci pomoci.

Vlastní práce může sloužit i jako praktická pomůcka pro ředitelky MŠ s doporučením, jak se na výběrové řízení a příchod nového zaměstnance připravit. Pomůže řídicí pracovníky seznámit s nejčastějšími chybami, kterými se mohou při výběrovém řízení dopustit. Práce vychází i z vlastních pracovních zkušeností.

Personální práci musíme považovat za velmi důležitou, vzhledem k tomu, že špatný výběr zaměstnance ovlivní nejen práci školy, ale především se odrazí na vztazích mezi zaměstnanci. Zejména u pedagogických pracovníků je nutno se velmi systematicky a důsledně výběrem zaměstnanců zabývat.

Závěry práce vychází z analýzy výsledků výzkumného šetření provedeno u ředitelek MŠ v celé České Republice.

6 Závěry výzkumu

V bakalářské práci jsem se zaměřila na přípravu a průběh výběru zaměstnanců v práci ředitelů škol. Bylo zkoumáno, jaké znalosti z personální problematiky ředitelé uplatňují ve své práci a s jakými problémy se setkávají, co jim ji ztěžuje.

Práci lze využít jako podklad pro hledání postupů a odpovědí na to, proč věnovat zvýšenou pozornost výběru pedagogických pracovníků.

Domnívám se, že cíle a očekávání, které jsem si v úvodu práce stanovila, se podařilo naplnit. Přesto jsem si vědoma, že vzhledem k šíři a složitosti problematiky, jakou je přijímání pedagogického pracovníka, je tato bakalářská práce dílčím krokem na cestě k bezproblémovému chodu MŠ.

6.1 Zadání jednotlivých otázek a vyhodnocení dotazníku

Úvodní část

I. Délka praxe ředitelky MŠ

Otázka vyhodnocuje délku praxe ředitelky MŠ, její zkušenosti v řídicí funkci. Požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků. Ti stojí tváří v tvář nelehkému úkolu řídit a budovat školu v prostředí charakteristickém neuvěřitelně rychlými společenskými a ekonomickými změnami.

| hodnocení | 1-5 let | 6-10 let | 11-20 let | 21-30 let a více |
|------------------------|------------|--------------|--------------|------------------|
| počet respon. | 8 | 20 | 37 | 8 |
| procentní podíl | 11% | 27,4% | 50,7% | 11% |

Jak je uvedeno v tabulce, z průzkumu vyplynulo, že ředitelek je v řídicí funkci kratší dobu než 5 let 11%, více než 5 let 27,4%, více než 10 let 50,7%, více než 20 let 11%.

To znamená, že mají velké zkušenosti v řídicí funkci.

Za zmínku stojí také vyhodnocení, že ředitelky MŠ s dlouhodobou praxí používají kvalitnější výběrová řízení. Jak z průzkumu vyplývá, je to 70% dotazovaných z počtu 45 respondentů.

II. Délka pedagogické praxe

Otázka zkoumá délku pedagogické praxe.

Dobrý ředitel školy a kvalitní manažer dokáže správným způsobem a ve vhodném čase využívat nástroje a techniky řízení, vytváří a využívá organizační systém školy.

| | | | | |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| hodnocení | 1-5 let | 6-10 let | 11-20 let | 21-30 let a více |
| počet respon. | 0 | 11 | 29 | 33 |
| procentní podíl | 0% | 15% | 40% | 45% |

Z celkového počtu odpovědělo 40% respondentů, že mají pedagogickou praxi v oboru více než 11-20 let a 45% respondentů více než 21-30 let. To znamená, že mají velké pedagogické zkušenosti.

III. Máte zkušenosti s přijímáním nového pedagogického pracovníka

Získávání a vyhledávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Otázka zjišťuje, zdali řídicí pracovníci mají již zkušenosti s přijímáním nového pedagogického pracovníka.

| | | |
|------------------------|--------------|--------------|
| hodnocení | ANO | NE |
| počet respondentů | 53 | 20 |
| procentní podíl | 72,6% | 27,4% |

Z tabulky je patrné, že 3/4 ředitelek MŠ má zkušenosti s přijímáním nového pedagogického pracovníka a 1/4 nemá ještě žádné zkušenosti s přijímáním nového pedagogického pracovníka.

IV. Charakteristika pracoviště (správnou odpověď označte křížkem):

Otázka zkoumá charakter organizace, její velikost a umístění. Zda má výběrové řízení vliv na velikost obce. Je možné rozlišovat postoj k výběrovému řízení na jednotřídní vesnické MŠ a jeho kvality s postojem více třídní MŠ ve větším městě.

| | |
|----------------|--|
| MŠ jednotřídní | |
| MŠ více třídní | |

| | |
|-------------------------|--|
| obec do 500 obyvatel | |
| obec nad 500 obyvatel | |
| město nad 5000 obyvatel | |

| hodnocení | MŠ jednotřídní | MŠ více třídní | obec do 500 obyvatel | obec nad 500 ob. | město nad 5000 ob. |
|---------------------|----------------|----------------|----------------------|------------------|--------------------|
| počet respon. | 30 | 43 | 20 | 32 | 21 |
| procentní p. | 41% | 59% | 27% | 44% | 29% |

Tabulka vyhodnocuje charakteristiku pracoviště. Z celkového počtu 73 mateřských škol odpovědělo na dotazník 30 jednotřídních MŠ a 43 více třídních MŠ, které jsou umístěny ve třech typech lokalit a podle počtu obyvatel. Abychom získali představu o velikosti organizace, byly rozděleny do tří skupin. Převážná část oslovených MŠ, a to je 71% umístěna v malých obcích. V těchto lokalitách se nachází i málo kvalifikovaných uchazečů. Větší města nad 5000 obyvatel, a to je z celkového počtu 29%, mají s výběrem zaměstnanců trochu lepší zkušenosti. Na uvolněné místo se hlásí více uchazečů a převážně alespoň jeden nebo dva splňují kvalifikační předpoklady.

V. Váš nejvyšší stupeň vzdělání a další vzdělávání

Tato otázka poskytuje informace o respondentech. Zabývá se o dosaženém stupni vzdělávání respondentů, neboť studium ke splnění kvalifikačních předpokladů pro ředitele škol a školských zařízení je podle ustanovení §5 odst. 2 zákona 563/2004 Sb. nezbytným předpokladem pro výkon jejich funkce. Dále jsem zjišťovala účast na dalším vzdělávání pro vedoucí pracovníky.

| | |
|---------------------------------------|--|
| středoškolské | |
| vysokoškolské | |
| Studium pro ředitele škol FS1, FS2 | |
| bak. studium- obor Školský management | |
| dále se nevzdělávám | |

| hodnocení | středoškol. | vysokoškol. | Stud. pro ře. škol FS1, FS2 | bak. stud.- obor Škol. management | dále se nevzdělávám |
|----------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|---|------------------------|
| počet respon. | 40 | 33 | 56 | 6 | 11 |
| procentní podíl | 55% | 45% | 76,7% | 8,2% | 15% |

Respondenti zde podali informace o svém nejvyšším dosaženém vzdělání. Z tabulky je možné vyčíst, že 55% vedoucích pracovníků má středoškolské vzdělání a jen 45% má vysokoškolské vzdělání. Nad tímto by se měly ředitelky zamyslet.

Zajímavé jsou výsledky z průzkumu účasti vedení škol na dalším vzdělávání. Studium pro ředitele škol má 56 respondentů z celkového počtu 73. Toto zjištění je velmi uspokojivé, protože vycházíme z poznatků, že odborná kvalifikace je dnes nemyslitelná bez celoživotního učení. Rychlý běh života naší doby klade na jednotlivce stále vyšší nároky. Základní vědomosti, kterým se naučíme, mohou být

v důsledku stále kratších inovačních cyklů, vývoje nových technologií a rostoucí složitosti technických systémů za krátko překonány.

Nejvyšší možný stupeň vzdělání a také nejnáročnější co se obsahu studia týká, absolvovalo z počtu dotazovaných pouze 6 respondentů. Z průzkumu vyplynulo, že se 11 respondentů, což je 15%, se dále ve své profesi nevzdělává.

VI. Výběrové řízení na uvolněné nebo volné místo vypisují: Nábor a výběr vhodných pedagogických pracovníků nelze nechat náhodě, či dělat tento výběr na základě improvizace. Výběr by měl být maximálně objektivní. Otázka vyhodnocuje, zda ředitelé MŠ takto postupují.

| | |
|-------------|--|
| vždy | |
| výjimečně | |
| téměř nikdy | |

| hodnocení | vždy | výjimečně | téměř nikdy |
|------------------------|------------|------------|-------------|
| počet respondentů | 19 | 29 | 25 |
| procentní podíl | 26% | 40% | 34% |

Jak je uvedeno v tabulce z průzkumu vyplynulo, že více než 70% respondentů výběrové řízení na uvolněné místo vypisují výjimečně nebo téměř nikdy. Jen necelých 30% výběrové řízení vypisují. Jsou to hlavně ředitelky s dlouhodobou praxí nebo ředitelky vysokoškolsky vzdělané, které se dále vzdělávají.

Zjištění není příliš uspokojivé a svědčí o malé zralosti personální práce vedoucích pracovníků a o potřebě kvalitního výběru zaměstnanců, u něhož je výběrové řízení předpokladem.

Část A - Sestavení strategie rozhovoru

ano spíše ano spíše ne ne

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 1. Je nutná praxe v oboru? | | | | |
| 2. Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení? | | | | |
| 3. Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí před. pedagoga do pracovního procesu? | | | | |

1. Je nutná praxe v oboru?

Řízení lidských zdrojů se věnuje v poslední době všeobecná zvýšená pozornost. Čím rozsáhlejší podnik, tím je dokonaleji propracovaný systém výběrového řízení založen také na době praxe. Zajímalo mě, zdali i ve školství rozhoduje pro přijetí doba praxe v oboru.

| hodnocení | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|------------------------|-------------|------------|--------------|------------|
| počet respon. | 5 | 11 | 50 | 7 |
| procentní podíl | 6,8% | 15% | 68,5% | 10% |

Jako nejméně důležité kritérium se ukázala doba praxe. Většina respondentů odpovídala tak, že není nutná praxe v oboru. Spíše ne a ne odpovědělo 78% respondentů. Ano a spíše ano odpověděla nepatrná část respondentů a to 22%. Praxe nehraje při výběru pedagogických pracovníků dle dotazníkového šetření zásadní roli.

2. Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení?

Respondenti mají k dispozici čtyři možnosti pro odpověď, z nichž vyberou tu, která nejvíce odpovídá skutečnosti, mapuje, zda ředitelé cíleně plánují v personální oblasti managementu.

| hodnocení | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|
| počet respon. | 24 | 14 | 11 | 24 |
| procentní podíl | 33% | 19% | 15% | 33% |

52% respondentů má vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení. Ano odpovědělo 33% a spíše ano odpovědělo 19%. Obě tyto odpovědi můžeme považovat za kladné.

3. Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí před. pedagoga do pracovního procesu?

Rychlé proměny v naší době kladou na lidi vyšší nároky. U každého pedagogického pracovníka se projevují vlastní uznávané hodnoty, postoje, názory a motivy. To, co společnost v současnosti očekává od škol a vyučujících, podléhá radikální změně.

Vycházíme z toho, že odborná kvalifikace je dnes velice důležitá.

| hodnocení | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
| počet respon. | 24 | 20 | 19 | 10 |
| procentní podíl | 33% | 27,4% | 26% | 13,6% |

Dle tabulky dosažený stupeň vzdělání ovlivňuje rozhodnutí přijetí před. pedagoga do pracovního procesu u 44 respondentů (60%), respondenti odpověděli ano a spíše ano. Obě tyto odpovědi považujeme za kladné. U 29 respondentů dosažený stupeň vzdělání neovlivní jejich rozhodnutí (40%).

ano spíše ano spíše ne ne

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 4. Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve Vaší organizaci? | | | | |
| 5. Kladete uchazeči krátké, základní otázky? | | | | |
| 6. Rezervujete si klidné místo pro rozhovor, aby Vás nikdo nerušil? | | | | |
| 7. Děláte si poznámky k podstatným bodům? | | | | |

Získávání a vyhledávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Pohovor by při výběru pracovníků měl hrát klíčovou roli. Odpovědi na otázky 4., 5., 6., 7. nám pomohou posoudit, proč se uchazeč zajímá o volné místo, jaké otázky klademe uchazeči. Zda se přijímacímu pohovoru dává dostatek času a je vytvořeno vhodné prostředí.

4. Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve Vaší organizaci?

| hodnocení | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| počet respon. | 7 | 13 | 31 | 22 |
| procentní podíl | 9,6% | 17,8% | 42,5% | 30,1% |

Většina respondentů - a to 73% - nezkoumá motivaci zaměstnanců, proč se ucházejí o nové místo. Jen nepatrná část - a to 27% - zkoumá motivaci zaměstnanců.

5. Kladete uchazeči krátké základní otázky?

6. Rezervujete si klidné místo pro rozhovor, aby Vás nikdo nerušil?

V otázce č. 5 a 6 se neobjevily žádné čistě záporné odpovědi, kladně se vyjádřilo 100% respondentů.

7. Děláte si poznámky k podstatným bodům?

Asi tak 50%, což je polovina respondentů, si dělá poznámky k podstatným bodům.

ano spíše ano spíše ne ne

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 8. Když rozhovor začíná, vyžadujete si od uchazeče důkaz o jeho způsobilosti? | | | | |
| 9. Snažíte se o uvolněnou avšak obchodní atmosféru, jež podporuje otevřenou komunikaci? | | | | |
| 10. Držíte se příslušných zákonných ustanovení? | | | | |
| 11. Odmítnuté uchazeče informujete o důvodu nepřijetí? | | | | |

Výběrový pohovor probíhá s cílem získat co nejvíce informací, a proto je potřeba se zaměřit na plnou koncentraci účastníka. Volit správnou taktiku, soustředěně a klidně vnímat účastníka, zvládnout potřebné komunikační dovednosti, držet se příslušných zákonných ustanovení zda odmítnutému uchazeči sdělit rozhodnutí o nepřijetí. Na toto získáme odpovědi z čísla 8., 9., 10., 11.

8. Když rozhovor začíná, vyžadujete si od uchazeče důkaz o jeho způsobilosti?

V této otázce se neobjevily žádné čistě záporné odpovědi, kladně se vyjádřilo 100% respondentů.

9. Snažíte se o uvolněnou avšak obchodní atmosféru, jež podporuje otevřenou komunikaci?

Většina respondentů a to 90% odpovědělo ano a spíše ano, že se snaží o uvolněnou avšak obchodní atmosféru.

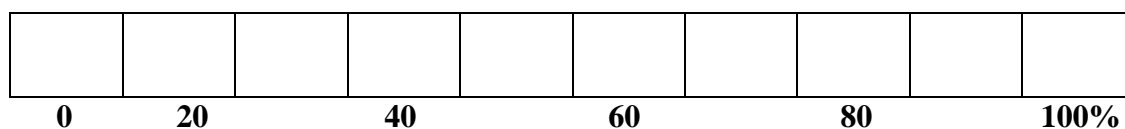
10. Držíte se příslušných zákonných ustanovení?

V této otázce se neobjevily žádné čistě záporné odpovědi, kladně se vyjádřilo 100% respondentů.

11. Odmítnuté uchazeče informujete o důvodu nepřijetí?

Z celkového počtu odpovědělo 79% respondentů, že oznamují výsledek všem uchazečům. Toto zjištění je velmi uspokojivé a v personální práci by tato otázka neměla být opomíjena. Odmítnutý uchazeč se může stát potencionálním klientem školy. Je nutné vždy zachovat patřičnou míru slušného chování a jednání.

12. Uveďte v % kolik času při rozmlouvání nasloucháte.

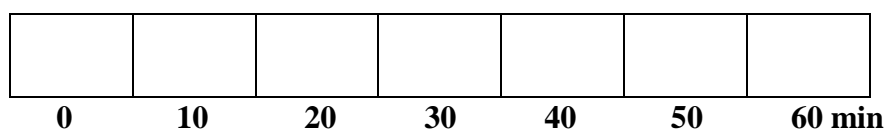


| čas v % | 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| počet | 0 | 4 | 29 | 31 | 9 | 0 |
| resp. | | | | | | |

Přimějeme uchazeče k tomu, aby sám volně hovořil, zatím co sami pozorně nasloucháme.

Jak je patrné z tabulky, asi tak 1/2 času nasloucháme a 1/2 času necháme hovořit potencionálního uchazeče.

13. Uveďte v minutách, jak dlouho by měl rozhovor s uchazečem probíhat.



| čas min. | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
|----------|---|----|----|----|----|----|----|
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|------------------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| počet resp. | 0 | 3 | 35 | 32 | 3 | 0 | 0 |
|------------------------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|

Skoro 100% respondentů se rozhodlo věnovat rozhovoru s novým uchazečem 20-30 min.

Ukázalo se, že většina vedoucích pracovníků důležitost výběrového pohovoru nepodceňuje a plánuje dostatek času. Na jednoho uchazeče si plánuje 89% vedoucích pracovníků kolem 30 minut, což je velmi dobré zjištění.

Část B - Kritéria při hodnocení

1. Jaké vzdělání by měla mít podle Vás učitelka MŠ? (správnou odpověď označte křížkem)

Česká republika se stále intenzivněji podílí na vzdělávací politice Evropské unie. Změnou politického klimatu se postupně mění i pohled společnosti na vzdělávání. Proto tato otázka zjišťuje, zdali se v důsledku těchto změn mění pohled na vzdělávání učitelek i řídicích pracovníků MŠ a jaké jsou jejich požadavky na odbornost učitelek.

| | |
|---------------|--|
| středoškolské | |
| vyšší odborné | |
| bakalářské | |
| magisterské | |

| hodnocení | středoškolské | vyšší odborné | bak. studium | mag. studium |
|---------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| počet respon. | 19 | 24 | 25 | 5 |
| procentní p. | 26% | 33% | 34,2% | 6,8% |

V důsledku společenských změn, které nastaly v roce 1989, se pohled na vzdělávání učitelek MŠ mění. Přesto, jak ukazuje tabulka, dřívější názory přetrvávají ještě u 26%

dotazovaných. Jak vyplynulo z dotazníku, 33% respondentů volilo vyšší odborné vzdělání. Nejvíce ze všech respondentů 34,2% požaduje vysokoškolské vzdělání. Lze vyvodit závěr - 54 respondentů ze 73 mění pohled na vzdělávání předškolního pedagoga.

2. Které vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga uplatňujete a ovlivnily by nejvíce Vaše rozhodnutí pro přijetí do pracovního procesu?

Dotaz je směřován na osobnost pedagoga, k jeho přednostem, bez nichž nelze dostatečně kvalitně naplňovat cíle a obsah předškolního vzdělávání. Ověřujeme povědomí respondentů o profesionalitě a odpovědnosti.

(stupnice od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší a 5 = nejvyšší ohodnocení, zhodnoťte v bodech)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|---|---|---|---|---|
| vysoká odbornost | | | | | |
| výkonnost | | | | | |
| samostatnost | | | | | |
| odpovědnost | | | | | |
| komunikativnost | | | | | |
| empatie | | | | | |
| tvořivost | | | | | |

Spočítané body dosažené v jednotlivých řádcích podle následujícího hodnotícího schématu jsem sečetla jako celkový výsledek. Dosažený počet bodů v jednotlivých oblastech ukáže, které schopnosti jsou obzvlášť důležité a které méně. Potom tyto body vydělím a aritmetický průměr zapíši do příslušných políček.

| vlastnosti | body | respondenti | průměr | pořadí |
|-----------------|------|-------------|--------|--------|
| vysoká odbor. | 146 | 146:73 | 2 | 5 |
| výkonnost | 197 | 197:73 | 2,7 | 4 |
| samostatnost | 245 | 245:73 | 3,4 | 3 |
| odpovědnost | 351 | 351:73 | 4,8 | 1 |
| komunikativnost | 202 | 202:73 | 2,8 | 4 |
| empatie | 307 | 307:73 | 4,2 | 2 |
| tvořivost | 310 | 310:73 | 4,2 | 2 |

Sonda názorů řídicích pracovníků ukázala, že některé osobnostní a znalostní charakteristiky jsou více preferovány a některé zase méně. Jak je z tabulky patrné, na prvním místě se umístila odpovědnost jako nejžádanější osobnostní a znalostní charakteristika předškolního pedagoga. Hned za ní empatie a tvořivost, dále pak samostatnost. Komunikativnost a výkonnost se umístily v celkovém pořadí na čtvrtém místě. Jako nejméně preferovaná, žádaná a potřebná v průzkumu vyšla vysoká odbornost. V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v organizaci budou schopni, co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a klientů.

3. Je nutná praxe v oboru?

Praxe nehraje při výběru pedagogických pracovníků dle dotazníkového šetření zásadní roli. Více než u 90% respondentů není nutná praxe v oboru.

4. Vybíráte pracovníka na základě výběrového řízení?

Odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů uvádějí řadu možných metod pro výběr pracovníků. Odpovědí na tuto otázku dostáváme jednoznačnou informaci o tom, zdali pracovní místo předškolního pedagoga obsazuje organizace na základě plánovaného výběrového řízení.

| | | |
|---------------------------|--------------|--------------|
| hodnocení | ano | ne |
| počet respondentů | 28 | 45 |
| procentuální podíl | 38,4% | 61,6% |

Z tabulky je patrné, že dostatek času a patřičnou pozornost výběrovému řízení věnuje jen 40% dotazovaných, 60% ředitelů nevybírá pracovníky na obsazení volného pracovního místa na základě plánovaného výběrového řízení.

Je to trochu zarážející proto, že personální marketing je možné označit za filozofii v oblasti řízení lidských zdrojů, který vede k tomu, aby organizace získala na trhu práce ty nejlepší a nejvhodnější lidi. Není pochyb o tom, že školy si konkurují kromě jiného i v tom, jak kvalitní učitele do svého pedagogického sboru získají. Těch opravdu nejlepších a nej kvalitnějších, stejně jako v každém jiném oboru lidského konání je na trhu práce omezené množství. Zejména ve školství jde stále více o snahu získat co nej kvalitnějšího učitele.

5. Pokud ano, jaké metody používáte: (vybraný způsob označte křížkem)

Na tuto otázku odpovídali respondenti pouze tehdy, pokud v otázce číslo 4 odpověděli kladně.

| | |
|---|--|
| pohovor řízený | |
| pohovor improvizovaný | |
| psychologické testy | |
| vyhodnocení životopisu a žádost o místo | |

| | | | | |
|---------------|----------------|-----------------------|---------------------|---|
| hodnocení | pohovor řízený | pohovor improvizovaný | psychologické testy | vyhodnocení životopisu a žádost o místo |
| počet respon. | 5 | 20 | 3 | 12 |

| | | | | |
|---------------------|--------------|------------|-------------|------------|
| procentní p. | 12,5% | 50% | 7,5% | 30% |
|---------------------|--------------|------------|-------------|------------|

Dle výsledků v tabulce většina respondentů používá pro výběrové řízení pouze jednu metodu, někdy dvě. Nejvíce využívaná metoda je improvizovaný pohovor, dále životopis a žádost o místo. Jako třetí nejfrekventovanější metodou je využití psychologických testů, těsně za nimi je využíván pohovor řízený.

6. Uved'te, jaké by bylo nejlepší řešení při přijímání nového ped. pracovníka.

Otázka oslovuje respondenty a vybízí je k tomu, aby se vyjádřili, jaké by bylo nejlepší řešení při přijímání nového pedagogického pracovníka.

Odpovědi respondentů: přímá práce s dětmi **63%**

výběr pracovníků na základě pozorování během zkušební doby **27%**

doporučení pracovníka **7%**

a jiné **3%**

Ředitelky uplatňují jako prioritní řešení přijímání nového pedagogického pracovníka do MŠ - výběr učitelek metodou přímé práce s dětmi. Tuto metodu považují za prioritní a doporučují ji. Dále doporučují metodu na základě pozorování během zkušební doby.

7. Problémy, se kterými se nejčastěji setkáváte

Otázka oslovuje respondenty a vybízí je k tomu, aby se stručně podělili o své zkušenosti, aby sdělili názor, s jakými problémy se nejčastěji setkávají při přijímání nového pedagogického pracovníka. K této otázce se mohli volně vyjadřovat.

Nejčastější odpovědi: nekvalifikovaní uchazeči o zaměstnání **60%**

nedostatečné finanční ohodnocení **21%**

nezájem o učitelskou profesi **19%**

a jiné **2%**

Respondenti se vyjádřili, jaké problémy jim nejvíce komplikují personální práci a výběr pedagogických pracovníků ve školství. Hlavní problémy vidí v nedostatku kvalifikovaných pracovníků a nedostatečném finančním ohodnocení pedagogů.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení identifikuje názory a postoje řídicích pracovníků v MŠ, a tak mapuje situaci personálního managementu v předškolním vzdělávání.

Lze konstatovat, že zodpovědný a profesionální přístup vedení k výběru a přijímání pracovníků velikost školy ovlivňuje. Způsob, jakým přijímat zaměstnance, nemůže být zcela jednotný, kritéria výběru pracovníků jsou závislá na regionálních podmínkách a specifických podmínkách konkrétní školy.

Kvalita výběrového řízení závisí na odborných znalostech z oboru školského managementu, dosažený stupeň vzdělání a také účast na dalším vzdělávání ovlivňuje postoj v personální oblasti řízení organizace.

Za zmínku stojí i velmi nízké ohodnocení doby praxe. Praxe nehraje při výběru zaměstnance - dle dotazníkového zjištění - zásadní roli. Samozřejmě, že se ukázala i řada problémů při výběru zaměstnanců. Jako hlavní vyplynul nedostatek kvalifikovaných uchazečů, nedostatečné finanční ohodnocení.

Plánování lidských zdrojů a výběru zaměstnanců je věnováno málo času, úsilí a pozornosti, jak vyplývá z výzkumného šetření. Polovina dotazovaných se výběru a přijímáním zaměstnanců na svém pracovišti nezabývá, nemá vypracovaný plán, nezkoumá motivaci zaměstnanců a nedělá si poznámky. Pramení to především z nedostatku znalostí řídicích pracovníků v daném oboru. Druhá polovina dotazovaných výběrové řízení dělá, drží se pravidel a příslušných zákonných ustanovení. Přijímacímu pohovoru dává dostatek času, vytváří vhodné prostředí a prostuduje si dokumentaci.

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, nejvíce řídicích pracovníků požaduje u učitelek MŠ vysokoškolské vzdělání bakalářského typu, i když byla v dotazníkovém šetření vysoká odbornost postavena vedle odpovědnosti, tvořivosti a samostatnosti na posledním místě.

Výzkum také ukázal, že více než polovina ředitelek MŠ nemá vysokoškolské vzdělání.

Jak vyplynulo z výzkumného šetření, nejlepším řešením při přijímání nového pedagogického pracovníka je metoda přímé práce s dětmi a dlouhodobější pozorování při práci během zkušební doby.

6.3 Metody šetření

Předpoklad 1: Vzdělávání ředitelek a další vzdělávání ovlivňuje výběr typu výběrového řízení.

Výsledky šetření potvrdily pravdivost mého očekávání. Ředitelé škol a vedoucí pracovníci v podmínkách současné společnosti nevystačí se znalostmi získanými v rámci studia přípravy na své povolání a patřičnou délku praxe, ale je třeba se dále vzdělávat. Právě studium školského managementu pro vedoucí pedagogické pracovníky může pomáhat ředitelům v tak náročné oblasti, jakou je personální management, a pomoci jim vyřešit dosavadní neuspokojivou situaci.

Předpoklad 2: Většina řídicích pracovníků mateřských škol nevybírá pracovníky pro obsazení volného pracovního místa na základě plánovaného výběrového řízení.

Tento předpoklad se potvrdil. Management českého školství v současné době věnuje personalistice velmi malou pozornost, jak dokazuje tato práce. Neuvědomuje si, jak významnou roli hraje lidský faktor. Za nejdůležitější považují nepodceňovat jednu ze základních manažerských funkcí, kterou je plánování, protože je nejdůležitějším nástrojem k dosažení cíle. Výběr pracovníků nemá žádné legislativní ukotvení a záleží pouze na dané úrovni řízení, která ze zákona odpovídá za výběr pracovníků, jaká pravidla stanoví.

Předpoklad 3: Jako nejčastější metoda výběrového řízení je používán improvizovaný pohovor.

I tento předpoklad se potvrdil. Je otázkou, zdali neplánované výběrové řízení postavené na improvizovaném pohovoru, v horším případě na intuici vedení školy, dostatečně prověří odborné znalosti, osobnostní kvality a další dovednosti, které jsou rozhodující pro zdárný výkon funkce mateřské školy.

6.4 Stanovení priorit a doporučení

Z výsledku dotazníkového šetření lze vycházet při plánování v oblasti personalistiky, ale i při dalších šetřeních.

1. Kvalitní a ucelenou variantou je sebevzdělávání v oboru Školský management. Nabízí se možnost obnovit metodické části ředitelských porad a seminářů, které může pořádat i ČŠI. Otevřít cestu ke zdroji informací formou vzdělávacích akcí, je také v kompetenci informačních středisek.
2. Je nutné vzít v úvahu cíle státní vzdělávací politiky a vytvořit takové hranice v oblasti personalistiky, které budou měřitelné nadřízenými orgány.
 - Navrhují kontrolovat vypracovanou personální strategii dané školy, která bude obsahovat: plán lidských zdrojů
 - plán personálních potřeb (evidence uchazečů)
 - plán dalšího vzdělávání zaměstnanců
 - plán odměňování zaměstnanců
 - plán péče o zaměstnance
 - Důsledně kontrolovat kvalifikovanost a odbornost pedagogického sboru
3. Doporučuji věnovat výběru zaměstnanců pozornost, úsilí a čas, neboť je jedním z důležitých kroků ovlivňujících budoucí kvalitu školy.
Navrhují dodržovat tyto hlavní zásady.
 - Nejdříve je třeba znát „Koho, co“
 - Pak následuje otázka „Jak a čím“
 - Volit nejrůznější metody výběru
 - Výběrové řízení je efektivní, etické a ekonomické
 - Mít dostatek zdrojů
 - Celý proces řídit dokumentací
4. Je nezbytné sestavit harmonogram výběrového řízení. Pro přehlednost jsem sestavila základní body výběrového řízení, které je možno používat v podmínkách mateřských škol.

Pro výběr učitelek MŠ jsou vhodné tyto metody:

- Metoda přímé práce s dětmi

- Výběr pracovníka na základě pozorování během zkušební doby
- Doporučení pracovníka od známých či bývalého zaměstnance
- Vyhodnocení životopisu
 - osobní údaje
 - vzdělání
 - předchozí pracovní zkušenosti
 - odborné znalosti a schopnosti
- Vyhodnocení žádosti o místo, osobního dotazníku a další dokumentace
- Plánovaný řízený pohovor - vypracujeme si předběžný plán

Výzkum ukázal negativum:

- Ředitelé škol často nemají možnost si vybrat zaměstnance vzhledem k malému počtu kvalifikovaných uchazečů. Nezájem učitelek mateřských škol o tuto práci.
- Nízká finanční motivace. Do mateřských škol přichází velmi malý počet absolventů pro předškolní vzdělávání. Po středoškolském studiu jich většina odchází na vysokou školu. Po absolvování studia na VŠ jen malá část nastupuje do mateřských škol. Pedagogické sbory tudíž stárnou, jejich průměrný věk se podle dostupných zdrojů pohybuje kolem 45 let (78% ve věku nad 41 let a pouze 22% ve věku do 40 let).
Velká část absolventů odchází do základních škol a nebo mimo obor.
- Zahájit pohovor s uchazečem bez plánu rozhovoru.

6.5 Návrh optimálního výběrového řízení

Získat nového zaměstnance školy a připravit ho na zvládnutí zastávaného pracovního procesu s požadovanou náročností je záležitost nesnadná a nutno ji řešit na patřičné profesní úrovni. Mýlit se je snadné, ale za následky chybného výběru potencionálního zaměstnance se těžce platí.

Je důležité si uvědomit, že správného člověka nevybíráme jen na určité místo, ale také do určité organizace a mezi určité lidi. Abychom snížili riziko chybného výběru na minimum, je třeba se dobře připravit.

- 1. Příprava přijímacího pohovoru** by měla předpokládat dostatek času, vytvořit vhodné prostředí, kvalitně prostudovat personální dokumenty, jako je žádost a životopis, připravit celkový scénář pohovoru, naplánovat harmonogram.
 - Porovnáme kvalifikaci uchazeče s požadavky pro dané místo již před rozhovorem.
 - Vypracujeme si předem plán, spočívající na informacích nezbytných pro rozhovor.

- 2. Výběrový pohovor** by měl probíhat s cílem získat co nejvíce informací. Pohovor by při výběru pracovníků měl hrát klíčovou roli. Má kromě obecného cíle, kterým je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče i další specifické cíle.
 - Přimějeme uchazeče k tomu, aby sám volně hovořil, zatím co sami pozorně nasloucháme.

Možné vzory otázek:

1. Řekněte nám něco o sobě.
2. Co víte o naší škole?
3. Proč u nás chcete pracovat?
4. Co hledáte v práci učitele?
5. Proč odcházíte ze svého dřívějšího zaměstnání?
6. Co se Vám nejvíce líbí na práci učitele?
7. Jaký plat v případě přijetí na naší škole očekáváte?
8. Jak byste popsal svou osobnost?
9. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
10. Jak řešíte případné konflikty s kolegy?
11. Co si myslíte, že je nejdůležitější aspekt práce učitele?

- 3. V průběhu pohovoru** je třeba zaměřit se na plnou koncentraci na účastníka, volit správnou komunikační taktiku, soustředěně a klidně vnímat účastníka, zvládnout potřebné komunikační dovednosti, snažit se blíže poznat osobnost posluchače.

Doplnit rozšiřující informace: osobní schopnosti a dovednosti- certifikáty, osvědčení, spolupráce s lidmi, komunikace, zvládnání stresových situací, dokázat unést odpovědnost, organizovat lidi, akce pro děti, rodiče, veřejnost.

- Držíme se příslušných zákonných ustanovení.
- Snažíme se o objektivní hodnocení faktů a vyhýbáme se ukvapeným závěrům, jakož i zaujatosti a předsudkům.
- Provádíme svou volbu na základě kvalifikace uchazeče a jeho schopnosti vyrovnat se s požadavky spojenými s daným místem.

Pohovor by neměl trvat déle než 20- 30 minut.

V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v organizaci budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a klientů. Jinými slovy hledáme takové učitele, kteří budou:

- vysoce kvalifikovaní
- zdvořilí
- důvěryhodní
- spolehliví
- vnímaví
- komunikativní

4. V závěru pohovoru je třeba provést rozbor a vyhodnocení získaných informací, porovnat získaná zjištění s požadavky na profil pracovního místa a taktně ukončit jednání s uchazečem. Odmítnutým uchazečům je třeba sdělit rozhodnutí co nejpříjemnější formou.

5. Výběrové řízení končí rozhodnutím o výběru uchazeče (přijetím, případně odmítnutím). Nekončí tím však péče o zaměstnance. Ředitelé škol by měli mít přesně stanovené požadavky na další vzdělávání pedagogických pracovníků, vytvořený systém dalšího profesního růstu svých zaměstnanců a k dalšímu rozvoji motivovat. Nesmíme zapomínat, že lidé jsou to nejcennější,

co organizace má, proto velkou pozornost věnujeme objektivnímu hodnocení a odměňování pracovníků.

Závěrem je třeba říci, že personální problematika v práci ředitelů MŠ opravdu nezaujímá hlavní místo. Pracovní náplň ředitelky MŠ je věnována spíše ekonomické, právní a pedagogické činnosti. Personální problémy jsou často řediteli vnímány silně, ale ředitelé je řeší neplánovaně a bez analýzy. Pedagogický nábor zaměstnanců se často dělá bez výběrového řízení, ve velmi zkráceném pohovoru a výběr bývá velmi uspěchaný.

7 Závěr

Lidé jsou nejcennějším kapitálem každé školy. Proto je z pohledu zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů dokonalejší a kvalitnější využití vnitřního potenciálu pedagogů. Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak jsou dobří lidé, kteří v ní pracují.

V případě marketingového řízení školy hledáme obecně takové pracovníky, kteří vzhledem ke své funkci v organizaci budou schopni, co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků a klientů, tj. takové učitele, kteří budou vysoce kvalifikovaní, zdvořilí, důvěryhodní, spolehliví, vnímaví, komunikativní.

Při studiu odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů se setkáváme s celou řadou motivačních teorií, ne každá z nich je však plně využitelná ve specifickém prostředí škol. Každý vedoucí pracovník si musí především uvědomit, že vzhledem k individuálním odlišnostem každého z nás nelze stanovit jednoznačné motivační nástroje pro pedagogické pracovníky.

Management českého školství v současné době věnuje personalistice velmi malou pozornost, jak dokazuje tato práce. Neuvědomuje si, jak významnou roli hraje lidský faktor. Za nejdůležitější považují nepodceňovat jednu ze základních manažerských funkcí, kterou je plánování, protože je nejdůležitějším nástrojem k dosažení cíle.

Ředitelé škol a vedoucí pracovníci v podmínkách současné společnosti nevystačí se znalostmi získanými v rámci studia přípravy na své povolání a patřičnou délkou praxe, ale je třeba se dále vzdělávat. Právě studium školského managementu pro vedoucí pedagogické pracovníky může pomáhat ředitelům v tak náročné oblasti,

jakou je personální management, a pomoci jim vyřešit dosavadní neuspokojivou situaci.

Způsob, jakým přijímat zaměstnance, nemůže být zcela jednotný, kritéria výběru pracovníků jsou závislá na regionálních podmínkách a specifických podmínkách konkrétní školy.

Práci lze využít v každé mateřské škole pro zdokonalení manažerské funkce, plánování lidských zdrojů a z toho vyplývající výběr pracovníků.

Někdy až čas ukáže, jaký je nový učitel.

8 Seznam literatury

BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, Portál, s.r.o., 2001

FISCHER, W. A., SCHRATZ, M.: *Vedení a rozvoj školy*

GARDOŠOVÁ, J., DUJKOVÁ, L.: *Vzdělávací program „Začít spolu“* PORTÁL,
2003

MADDUX, R. B.: *Profesionální výběr uchazečů*, Linde Praha a.s., 1994

NAVRÁTILOVÁ, J., POLÁK, P., ŠRÁMKOVÁ, D.: *Průvodce rokem ředitele školy*,
ANAC 2002

SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI 2006. ISBN 80-7557-178-5

SVOBODA, M.: *Psychodiagnostika dospělých*, Praha: SPN, 1987

KUČEROVÁ, E.: *Možnosti zvyšování kvalifikace a další formy vzdělávání pro učitele mateřské školy*, závěrečná bakalářská práce, PFUK, Centrum školského managementu, Praha 2009

ČASOPIS ŠKOLSTVÍ ROK 2009 XVII. ROČNÍK č. 1-40

ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL: Řízení školy č. 10, 2007

článek *Marketingové řízení školy*, č. 4, 2009 Speciál pro MŠ, článek *Tvorba standardu kvality profese učitele*

Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. 9. 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24. 9. 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Platný Zákoník práce

9 Seznam příloh

- 1. Dotazník**
- 2. Pracovní náplň učitelky MŠ (povinnosti předškolního pedagoga)**
- 3. Seznam dokladů k předkládaných zaměstnavateli při vstupu do pracovního poměru**
- 4. Požadavky na učitele MŠ dle RVP**
- 5. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení**
- 6. Seznam použitých zkratk**

1. Dotazník - oslovení kolegyně

Vážené kolegyně ředitelky,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož účelem je získání informací z oblasti personálního marketingu. Sumarizované výsledky budou použity pro empirické šetření týkající se profesionálního výběru pedagogických pracovníků ve školství.

Dotazník umožní využití názorů těch nejpovolanějších.

Děkuji za spolupráci

Hájková Dana, MŠ Kaliště

ÚVODNÍ ČÁST

I. Délka praxe ředitelky MŠ (uved'te počet roků):

II. Délka pedagogické praxe (uved'te počet roků):

III. Máte zkušenosti s přijímáním nového pedagogického pracovníka: ANO NE

IV. Charakteristika pracoviště (správnou odpověď označte křížkem)

| | |
|----------------|--|
| MŠ jednotřídní | |
| MŠ více třídní | |

| | |
|-------------------------|--|
| obec do 500 obyvatel | |
| obec nad 500 obyvatel | |
| město nad 5000 obyvatel | |

V. Váš nejvyšší stupeň vzdělání a další vzdělávání (správnou odpověď označte křížkem):

| | |
|---------------------------------------|--|
| středoškolské | |
| vysokoškolské | |
| Studium pro ředitele škol FS1, FS2 | |
| bak. studium- obor Školský management | |
| dále se nevzdělávám | |

VI. Výběrové řízení na uvolněné nebo volné místo vypisují:

| | |
|------|--|
| vždy | |
|------|--|

| | |
|-------------|--|
| výjimečně | |
| téměř nikdy | |

ČÁST A - SESTAVENÍ STRATEGIE ROZHOVORU

Označte odpověď křížkem, která nejvíce odpovídá **ano** **spíše ano** **spíše ne** **ne** skutečností

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 1. Je nutná praxe v oboru? | | | | |
| 2. Máte vypracovaný plán a sestaven harmonogram výběrového řízení? | | | | |
| 3. Ovlivňuje dosažený stupeň vzdělání přijetí před. pedagoga do pracovního procesu? | | | | |
| | | | | |
| 4. Zkoumáte motivaci zaměstnance, proč se zajímá o místo ve Vaší organizaci? | | | | |
| 5. Kladete uchazeči krátké, základní otázky? | | | | |
| 6. Rezervujete si klidné místo pro rozhovor, aby Vás nikdo nerušil? | | | | |
| 7. Děláte si poznámky k podstatným bodům? | | | | |
| | | | | |
| 8. Když rozhovor začíná, vyžadujete si od uchazeče důkaz o jeho způsobilosti? | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 9. Snažíte se o uvolněnou avšak obchodní atmosféru, jež podporuje otevřenou komunikaci? | | | | |
| 10. Držíte se příslušných zákonných ustanovení? | | | | |
| 11. Odmítnuté uchazeče informujete o důvodu nepřijetí? | | | | |

12. Uveďte v % kolik času při rozmlouvání nasloucháte.

| | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|------|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| 0 | 20 | 40 | 60 | 80 | 100% | | | | |

13. Uveďte v minutách, jak dlouho by měl rozhovor s uchazečem probíhat.

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|--------|
| | | | | | | |
| 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 min |

ČÁST B - KRITÉRIA PŘI HODNOCENÍ

1. Jaké vzdělání by měla mít podle Vás učitelka MŠ? (správnou odpověď označte křížkem)

| | |
|---------------|--|
| středoškolské | |
| vyšší odborné | |
| bakalářské | |
| magisterské | |

2. Které vlastnosti osobnosti předškolního pedagoga uplatňujete a ovlivnily by nejvíce Vaše rozhodnutí pro přijetí do pracovního procesu?

(stupnice od 1 do 5, kdy 1 = nejnižší a 5 = nejvyšší ohodnocení, zhodnoťte v bodech)

1 2 3 4 5

| | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|--|
| vysoká odbornost | | | | | |
| výkonnost | | | | | |
| samostatnost | | | | | |
| odpovědnost | | | | | |
| komunikativnost | | | | | |
| empatie | | | | | |
| tvořivost | | | | | |

3. Je nutná praxe v oboru?

4. Vybíráte pracovníka na základě výběrového řízení?

5. Pokud ano, jaké metody používáte: (vybraný způsob označte křížkem)

| | |
|---|--|
| pohovor řízený | |
| pohovor improvizovaný | |
| psychologické testy | |
| vyhodnocení životopisu a žádost o místo | |

6. Uved'te jaké by bylo nejlepší řešení při přijímání nového ped. pracovníka.

7. Problémy, se kterými se nejčastěji setkáváte

2. Pracovní náplň učitelky MŠ

(9. platová třída)

- Je odpovědná ředitelce školy.

Pracovní a organizační záležitosti

- Plní určenou míru přímé vých. vzděl. povinnosti - zajišťuje výchovně vzdělávací činnost směřující k získávání vědomostí, dovedností a návyků dětí podle daného

vzdělávacího programu školy a koná práce související s výchovně vzdělávacím procesem.

- Účastní se porad svolaných vedoucími pracovníky školy.
- Plní příkazy ředitelky školy, zástupkyně ředitelky školy.
- Zastupuje přechodně nepřítomnou učitelku nebo jiného pedagogického pracovníka v rámci sjednaného druhu práce.
- Je přítomna ve škole v době stanovené jejím rozvrhem, v době porad svolaných ředitelkou školy, v době stanovené pro případné přechodné zastupování jiného učitele, v době stanovené pro konzultace s rodiči, v době mimotřídní práce s dětmi a v jiných případech, které stanoví ředitelka MŠ.
- Sleduje přehled zastupování a úkoly dané vedením školy (nástěnka ve sborovně školy, na chodbě školy).
- Dbá, aby její jednání a vystupování před dětmi, rodiči i širší veřejností bylo v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití a s výchovným působením školy.
- Hlásí vedení školy plánované akce mimo budovu školy.
- Vykonává dozor nad dětmi po celou dobu pobytu dětí v MŠ do doby převzetí dítěte rodičem nebo jejich zástupcem. Stejně tak provádí dozor při akcích organizovaných školou.

Výchovně vzdělávací proces

- Zajišťuje komplexní výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí podle daného vzdělávacího programu školy. Využívá specifických, diagnostických, vzdělávacích a kontrolních metod včetně individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Na základě školního vzdělávacího programu tvoří vzdělávací program třídy mateřské školy, ve které pracuje.
- Vzdělávací program třídy a výchovně vzdělávací proces pravidelně hodnotí – evaluuje.
- Vytváří podmínky pro cílevědomý osobnostní rozvoj dětí, předpoklady pro další vzdělávání.
- Provádí osobní přípravu na VVP, přípravu pomůcek a přístrojů didaktické techniky, přípravu materiálů.
- Vede předepsanou pedagogickou dokumentaci, zejména Přehled výchovné práce, Přehled o docházce a Evidenční list pro děti.

- Řídí se rámcovým programem pro předškolní vzdělávání, místním školním vých. vzdělávacím programem, třídním vzdělávacím programem, případně jinými schválenými nebo zpracovanými dokumenty.
- Provádí soustavné pozorování vývoje dítěte, jeho vědomostí, dovedností a návyků a potřeb.
- Vede soustavnou evidenci o vývoji dítěte - diagnostika dítěte.
- Spolupracuje s rodiči dětí, na požádání rodičů je informuje na třídních schůzkách, popřípadě na individuálně dohodnuté schůzce. Písemně informuje rodiče v případech, kdy je to v zájmu výchovy dítěte.
- Podílí se na vypracování individuálního vých. vzděl. plánu pro děti se zdravotním postižením a pro děti s OŠD.
- Podává návrhy na vyšetření v pedagogicko psychologické poradně a SPC.
- Věnuje dostatek individuální péče všem dětem, zejména dětem z málo podnětného prostředí, dětem se zdravotním postižením.
- Oznamuje poznatky, které mohou nasvědčovat tomu, že dítě je v rodině vystaveno týrání, zneužívání, zanedbávání nebo jiným způsobem špatnému zacházení.
- Usiluje o to, aby na základě výchovně vzdělávacího procesu docházelo k soužití lidí různých národností, náboženství a kultur a k respektování odlišností jednotlivých etnických skupin.
- Podává návrhy na odklad školní docházky, na přeřazení dítěte do jiného typu zařízení, na zajištění specializované péče o děti se zdravotním postižením.
- Konzultuje s ostatními učitelkami, ředitelkou, podle potřeby i s pracovníky poradny (zdravotnického zařízení) a SPC problematiku jednotlivých dětí, především dětí s trvalejšími psychickými a zdravotními potížemi.
- Předkládá pedagogické radě zprávu o třídě.
- Podle pokynů vedení školy řídí organizační záležitosti své třídy.
- Připravuje se na setkání s rodiči.
- Předává rodičům nezbytné informace o akcích školy, nabídce zájmových kroužků, o způsobu přihlašování a odhlašování dětí, o řešení školních úrazů, o spolupráci ap.
- Podílí se na organizačním zajištění všech mimoškolních akcí - školy v přírodě, plavecké kurzy, maškarní karnevaly, oslavy Dne dětí, výlety ap.
- Podává zprávy o dítěti pro PPP, Policii ČR, sociální odbor.

- Při přechodu dítěte na jinou školu připravuje potřebnou dokumentaci.
- Zpracovává podklady pro celoškolní dokumentaci – roční plány, výroční zprávy apod.
- Doplnjuje a aktualizuje údaje o dětech v evidenčním listě dětí, předává tyto změny též ředitelce školy.
- Na konci měsíce spočítá průměrnou docházku ve třídě a předá ji zástupkyni ředitele školy.

Vzdělávání

- Dále se vzdělává, a to v samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Samostatně studuje pedagogickou literaturu, právní předpisy a vnitřní školní normy.

Materiální oblast

- Odpovídá za pořádek ve třídě a šatně během dne, za estetický vzhled.
- Provádí nezbytnou péči o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám vých. a vzdělávání.
- Kontroluje stav nábytku, pomůcek a hraček ve třídě, informuje vedení školy o nedostatecích.
- Je odpovědná za didaktickou techniku, hračky a učební pomůcky, které jsou trvale umístěny ve třídě, ve které pracuje.

BOZP

- Sleduje vybavení třídy nábytkem (velikost, vhodnost, bezpečnostní úprava), osvětlení třídy, hluk, teplota, zatemnění před sluncem ap.
- Vytváří, dodržuje a kontroluje podmínky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí při jejich účasti ve vých. vzděl. procesu v MŠ, též při všech ostatních akcích MŠ.
- Zajišťuje poučení dětí o BOZP a PO v příslušných výchovách.
- Vychovává děti k dodržování hygienických zásad a zásad bezpečnosti práce.

- Sleduje zdravotní stav dětí a v případě náhlého onemocnění dětí informuje bez zbytečných průtahů vedení školy a rodiče nemocného dítěte.
- Při úrazu poskytne dítěti nebo jiné osobě první pomoc, zajistí ošetření dítěte lékařem. Úraz dítěte zapíše do knihy úrazů.

3. Seznam dokladů k předkládaných zaměstnavateli při vstupu do pracovního poměru

(k vedení dokumentace o zaměstnanci)

1. Zápočtový list
2. Prohlášení poplatníka daně z příjmů ze závislé činnosti
 - uplatnění - základní odpočet
 - nezaopatřené děti - nezletilé
 - zletilé

3. Potvrzení o vstupní lékařské prohlídce
4. Potvrzení o zdanitelných příjmech od příchozího plátce
5. Řádně vyplněný osobní dotazník
6. Výpis z rejstříku trestů
7. Notářsky ověřený opis maturitního vysvědčení nebo diplomu
8. Potvrzení o dobách předchozích zaměstnání a pracovním zařazení v předchozích zaměstnáních

4. Požadavky na učitele MŠ dle RVP

RVP od nás požaduje zejména:

- respektovat podmínky dané RVP
- samostatně pracovat, rozhodovat se a nést osobní zodpovědnost
- oprostit se od zaběhnutých stereotypů a od výchovných složek, které jsou nepřirozené dětem předškolního věku

- uvědomit si, že prostředkem vzdělávání dětí předškolního věku se stává didakticky zacílená činnost, která má být pedagogem přímo nebo nepřímo motivována
- pracovat tak, aby vzdělávání zasahovalo celou osobnost dítěte
- vycházet z důkladné znalosti individuality dětí
- uvědomit si, že pracujeme se stále se rozvíjejícími osobnostmi
- vyvarovat se kladení důrazu na poznatky dítěte a jeho přípravu na školu
- využívat spontánního učení dětí, které zajistíme dostatkem mnohostranných a přiměřených podnětů
- ve vzdělávacích aktivitách vše provázat, propojit - respektovat všechny přirozené souvislosti
- učit dítě především na základě interakce s okolím a prožitou zkušeností = vzdělávání založené na přímých zážitcích dítěte
- prokázat aktivitu a tvořivost
- prokázat schopnost rozumné odborné úvahy a nadhledu
- stavět vždy do středu zájmů dítě jako celistvou osobnost se všemi jeho potřebami
- rozvíjet individualitu dítěte, zachovat mu možnost maximálně se rozvinout v rámci jeho schopností a potřeb
- vycházet z dětské zvědavosti a potřeby objevovat
- veškeré plánované aktivity formovat jako tvořivou hru
- zařazovat projektové, problémové učení a experimentování
- uvědomit si svoji roli- učitelka se stává poradcem, partnerem, pozorovatelem a terapeutem
- vytvořit školní vzdělávací a třídní vzdělávací program

5. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení

Rychlé proměny v naší době kladou na lidi stále vyšší nároky. Jednou získané odborné znalosti zastarávají po stále kratším čase. Klíčové kompetence mají pomoci. Je to určitý program, jak pomoci v prevenci nezaměstnanosti v naší zemi. Je to další vzdělávání dospělých.¹¹

¹¹ BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*, Portál, s.r.o., 2001

Klíčové kompetence zahrnují schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích. K podpoře jejich rozvoje by měla přispět také změna stylu výuky ve školách, protože kompetence jsou založeny na aktivitách, nikoli pouze na vědomostech. Patří k nim např.: komunikace, rozvoj schopnosti učit se, sociální kompetence, řešení problémů, práce s informačními technologiemi.

Vycházíme z poznatků, že odborná kvalifikace je dnes nemyslitelná bez celoživotního učení. Rychlý běh života naší doby klade na jednotlivce stále vyšší nároky. Základní vědomosti, kterým se naučíme, mohou být v důsledku stále kratších inovačních cyklů, vývoje nových technologií a rostoucí složitosti technických systémů za krátko překonány.

Klíčové kompetence mají pomoci nakládat s odbornými znalostmi a v zájmu řešení problémů, tzn. se zaměřením na budoucnost. Kompetence, které jsou zaměřeny jen na jednu konkrétní situaci, rychle zastarávají až k úplné ztrátě užitečnosti.

Co jsou klíčové kompetence?

Klíčové kompetence jsou takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí, a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady měnících se požadavků v průběhu života.

Zvládnutí klíčových kompetencí vede k tomu, že účastník je nejen schopen specificky podle situace a flexibilně uplatňovat to, co se naučil, nýbrž že je navíc schopen.

- měnit podle nových potřeb to, čemu se naučil,
- integrovat do tohoto systému nové alternativy jednání,
- vybírat z více alternativ tak, aby se choval vhodně,
- v nově nabyté schopnosti spojovat se svými dalšími schopnostmi.

Získání klíčových kompetencí je tedy rozhodujícím krokem při rozvíjení osobnosti.

Jak získávat klíčové kompetence?

Získávat klíčové kompetence znamená mít schopnost a být připraven učit se po celý život. Učit se můžeme i jako dospělí.

Být připraven k učení znamená:

- těšit se na nové poznatky
- kriticky zkoumat vlastní obraz
- reflektovat způsoby vlastního jednání

Protože učit se jednat je celoživotní proces, který nikdy nekončí a může se naopak stále rozšiřovat a modifikovat, není nikdy možné osvojit si kompetence tohoto druhu s konečnou platností.

Pro nabytí klíčových kompetencí jsou důležité tři faktory:

- Zkušenosti
- Reflexe
- Hodnoty a normy

Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.

6. Seznam použitých zkratk

MŠ - mateřská škola

MŠMT - Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

ŠVP - školní vzdělávací program

ZBP - závěrečná bakalářská práce

ČŠI - Česká školní inspekce

tzn. - to znamená

tzv. - tak zvaně

tj. - to je

např. - například

aj. - a jiné

apod. - a podobně